2008年2月1日（毎月1回1日）発行　経営者の四季　No.380　昭和54年6月2日第3種郵便物認可

経営者の四季

2
2008

税理士法人 東京中央会計
〒171-0014 東京都豊島区池袋2丁目13番2号
金子園ビル7F
TEL（03）3982-5633㈹　FAX（03）3983-5230

特集 絶えず仕掛けよう

経営指南　なぜ買わないのかを考えよう
オラクルひと・しくみ研究所代表　小阪裕司

我が社の戦略　輸入バッグの販売からオリジナルバッグで欧米市場の開拓へ
（株）バルコス

失敗しない智恵　新商品欠如と新商品倒れに注意!!
八起会会長　野口誠一

耳寄りコラム　ケータイ紛失 さぁどうする？

ライフスタイル提案型のショップ展開

鳥取県倉吉市に本社を置くハンドバッグの輸入・企画販売会社（株）バルコスは、デパートの販売コーナーにソファを置き、雑貨を並べ、マネキンを入れ、バッグと他のアイテムとを組み合わせてライフシーンを想像しやすくしたショップ展開を開始。今では、全国の有名百貨店に35店舗を構える。写真は、京王百貨店新宿店の同社店舗『ラウム』。（関連記事4－5頁）

なぜ買わないのかを考えよう

お客さんの心の中に新たな価値を生み、行動してもらうことができれば、需要は自由に創りだせる。

◎オラクルひと・しくみ研究所代表　小阪裕司

便秘薬が4年で売り上げ5倍に

ある大手医薬品メーカーが1988年に発売した便秘薬がある。発売以来、売り上げはずっと年間3億円前後だった。しかし近年ある取り組みを始めたところ、4年後には年間売り上げ15億円と5倍の規模に成長した。商品の成分やネーミング、パッケージ、価格などは一切変更せず、大々的な広告を行ってもいないのに、である。さらにこの間、他社の売り上げも下がらず、ただこの会社の便秘薬だけが伸びた。その結果、ずっと不動だった便秘薬市場全体も伸びた。まさに市場が創造されたのである。その理由は後で説明したい。

もっと小さな会社でのこういう例もある。ある町の酒販店が年末年始用のある日本酒の売り上げを飛躍的に伸ばした。それまでは毎年仕入れた3ケース（18本）も売り切れなかったが、ある年、600本を予約完売したのだ。さらに翌年には1000本の大台に乗せた。これらの年、この銘柄がとりわけ全国的なヒット商品だったわけではない。同規模の店舗では、当時も今も毎年3ケースくらいの売り上げだ。つまり、この店だけが売り上げを伸ばしたのだった。

これらの会社が行った取り組みには共通点

がある。売りたい商品に目を向ける代わりに、その商品を買うお客さんの「**行動**」に目を向けたのである。

一枚のPOPでサンマの売り上げが70%増

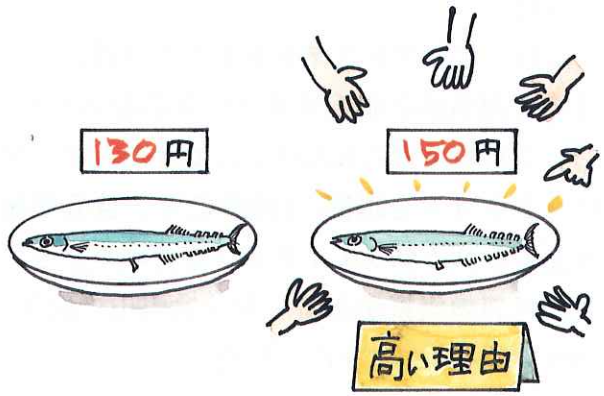
そもそも売り上げとは、人間一人ひとりの行動から生み出されるものだ。日本酒が一本売れるのも、一人のお客さんがそれを買ったからだ。そして「買う」ということは、店頭でその酒に着目し、関心を持ち、購入を検討し、最後に購入に至るという、一連の行動だ。したがって、**「売る」ためには人間の行動に着目する必要がある。そして、お客さんに売り手の期待通りに行動してもらうためには、お客さんの心の中に価値を生む必要がある。**

「**心の中に価値を生む**」ということを、実例をあげて説明しよう。

プロフィール　小阪裕司（こさか・ゆうじ）　オラクルひと・しくみ研究所代表、日本感性工学会理事、静岡大学大学院客員教授。人の感性と行動を軸にビジネスを組み立てる理論を体系化し、その実践企業の会「ワクワク系（感性価値）マーケティング実践会」主宰。約1600社の企業サポートにあたる。http://www.kosakayuji.com

あるスーパーで、130円のサンマと150円のサンマを並べて売っていたが、安いほうばかり売れていた。そこで私は、価格に20円の差がある理由を尋ねてみた。すると、高いほうは身が厚く脂がのっているので、焼くと脂が出てきておいしいという。ならば、それをお客さんに語る必要がある。そこがお客さんにとって**「買う価値」**になるからだ。

これを実際に検証してみた。２種類のサンマを並べ、最初の１週間は値札だけ置いて販売した。次の１週間は、片方が20円高い理由を丁寧にPOPで説明した。すると１週目は安いほうしか売れなかったが、２週目は高いほうばかりが売れた。結果、サンマの売り上げは前週比で70％も伸びた。お客さんの行動は変わったのである。



もう一つ例を言おう。あるクリーニング店が、店頭のレジ脇に防水スプレーを陳列していた。しかしまったく売れなかった。そこで店主は防水スプレーにPOPを付け、商品の機能を説明した。すると月に６本、８本と売れ始めた。さらに彼は考え、年末の忘年会シーズンに向けてこう書いたPOPを作り、店頭に貼ったのだった。

「宴会でビールをこぼさない自信がありますか？　汚れを防ぐスプレー」

防水スプレーといえば、雨対策という固定観念があるが、この店は「宴会のシーズンに服を汚さないために」という新しい**「価値」**を提案した。結果、月間100本以上を売ることができたのである。

「なぜ売れない」から「なぜ買わない」へ

どのような商品を買うにも、買うための理由つまり**「動機」**が必ず存在する。大切なのは、お客さんの心の中に価値を生み、いかに動機付けるかだ。

実践のコツとしては、まずは考え方を180度切り替えることだ。自社が「売りたい」商品やサービスが思うように売れないときに、**「なぜ売れないのだろう」**と考えても答えは見つからない。**「なぜお客さんは買おうとしないのか」「どこで行動が止まっているのか」**を考えることが必要だ。

先の製薬会社では、まず店頭におけるお客さんの行動を考えた。便秘薬に目を留め、購買を決定し、最終的にレジに向かうまでの流れを明確にし、どういう動機付けをすれば期待通りの行動をするかを考えたのである。そして「純植物性便秘薬」というコピーを「うんちどっさり」というコピーに切り替えた結果が、15億円というわけだ。

「商品を売る」ということは、言い換えれば「買うという行動を消費者に要求する」ことである。そして行動には動機付けがつきものだ。だからこそ動機付けが重要になる。裏を返せば、**きちんと動機付けを行えば、お客さんの心の中に価値を生み、行動してもらうことができる。そうして需要は創ることができるのである。**

◎株式会社バルコス（鳥取県倉吉市）

輸入バッグの販売から オリジナルバッグで欧米市場の開拓へ

ハンドバッグの輸入・企画販売を行う（株）バルコス。メーカーの販売代理店からスタートし、輸入品の販売、ライフスタイル提案型ショップの展開、そしてオリジナル商品の企画と次々に新機軸を打ち出し、売り上げを伸ばしてきた。社長の山本敬氏（41歳）に、同社の経営戦略を伺った。

自社ブランドの『ハナアフ』（5万円台後半が中心）

商売こそ、クリエイティブな仕事だ

JR鳥取駅から特急電車で約30分、鳥取県の中央部に位置する倉吉市に、（株）バルコスの本社がある。

同社は、欧州ブランドの婦人用バッグの輸入販売、自社独自の皮製バッグの企画販売を手掛け、東京、大阪、九州、イタリアに4支店を構え、直営店のほか、高島屋、三越、そごうなど全国有名百貨店に35店舗を展開。2006年12月期の決算には、12億1800万円を売り上げた。

昨年9月には、イタリア・ミラノで開かれた国際皮革見本市「ミペル」に、日本企業で唯一出展。欧米市場の開拓にも乗り出した。

社長 山本（やまもと） 敬（たかし） 氏

1966年大阪府生まれ。東京工芸大学芸術学部卒業。91年(有)バルコス設立。96年株式会社へ組織変更。97年『ピカード』日本総代理店契約。2003年自社ブランド『コモラッティ』発売。06年12月期の売上高は12億1800万円。従業員数は40人。
所在地：鳥取県倉吉市中江48-1
電話：0858-48-1440
http://www.barcos.jp/

社長の山本氏は東京工芸大学を卒業すると、編集プロダクションに勤務し、雑誌のカメラマンとなった。そこで、紙は1枚1円もしないが、広告スペースに1000万円もの値がつくのは、付加価値があるからだと知った。

入社2年でアシスタントを1人つけ、全国誌に毎週名前が載るカメラマンになったが、あらかじめ決められた仕事に飽きたらず、プロダクションを退社。**「商売こそ、自分で組み立てられるクリエイティブな仕事だ」**と考え、母親の実家がある鳥取・倉吉市に戻り、1991年にバルコスを設立した。

事業の柱は、町に扱っている店がなく、業界自体も大きくないハンドバッグと決めた。**「弱いところなら勝負できると思ったのです」**と山本氏は語る。

最初は、東京のメーカーの販売代理店のようなことをした。顧客開拓のために、カタログを持って、街の電気屋や化粧品店、ガソリンスタンドなどを飛び込み訪問した。そのような業種を訪問した理由は、せっかく固定顧客を持っているのに有効活用していない、囲い込みができていないと感じたからだ。その後、メーカーに自社の名前を付けた商品を供

給してもらい、取引先を増やしていった。

次に狙いを付けたのは百貨店だった。しかし、既存商品に名前を付け変えただけでは、百貨店は相手にしてくれない。そんな折、大阪の商社の勧めで、1997年にドイツのブランドバッグ『ピカード』の日本総代理店となることができた。契約した翌年には、高島屋日本橋や小田急百貨店新宿など、5店舗での取り扱いが決まった。

しかし、バッグはまったく売れなかった。理由は、サイズや色遣いにあった。ドイツ人の女性の平均身長は170センチ。日本人にはショルダーの長さが合わなかった。また、ドイツ人の色遣いは圧倒的に濃く、黄緑色や黄色、橙色を好んだ。売れないのは当然だった。

そこで、日本向けのデザインを自社でさせてもらえるようドイツ本社と交渉した結果、商品の9割が自社デザインとなった。ブランドイメージの浸透を図るため、素材はウォーターバッファローで、色は黒と茶のみに統一した。その結果、売上は順調に伸びていった。

また、2000年には、新しいブランドとして、ドイツの『マルコポーロ』の日本総代理店契約を結び、販売を始めている。

自社ブランドバッグを世界へ

また一方で、『ラウム』というライフスタイル提案型のショップ展開を開始した。従来の百貨店のハンドバッグ売場は、商品を棚に並べただけのものが多いが、「ラウム」とは、ルームのドイツ語。コーナーにソファを置き、雑貨を並べ、マネキンを入れて、ライフシーンを想像しやすくしたのである。

この企画書は、百貨店の社長からも絶賛され、すぐに約10店舗での展開が決まった。当

ハンドバッグの国際展示会「ミペル」に出展

初、売場は『ピカード』と『マルコポーロ』で構成したが、それだけでは商品が足りず、新しいブランドを充実させていった。

しかし、山本氏の最初からの狙いは自社ブランド展開にあった。そのため、「これはチャンスだ」と捉え、自社ブランドの立ち上げに乗り出したのだった。

2003年、はじめて出したブランドが『コモラッティ』である。素材にも、技術にも贅を尽くした最高級品だ。素材は爬虫類で、裏側まで職人の手で綺麗に加工されている。「最初の自社ブランドだったので、外国人も驚くような、インパクトのある商品を出したかったのです」と山本氏はその理由を語る。

2004年には、『イコジーニ』というブランドを立ち上げた。シーズンごとのトレンドを取り入れたヤングカジュアル向けのブランドだ。

そして、昨年発表したのが『ハナアフ』（写真左頁）である。これはトレンド型のファッションブランドだが、『イコジーニ』よりエレガンスな点が売り物。これを機に、同社はイタリア支店を開設し、イタリア・ミラノで開かれた世界最大のハンドバッグの展示会「ミペル」に、日本企業で唯一出展。欧米市場の開拓に乗り出した。

「自社商品を、インターナショナルブランドにすることが狙いです」と最後に山本氏は語ってくれた。

取材・執筆／本誌編集部

新商品欠如と新商品倒れに注意!!

好業績のときこそ、次なる新商品開発に取り組むべきである。

◎八起会会長　野口誠一

ヒット商品に頼らずネクストを準備する

どんな商品にもライフ・サイクルがある。その売れ行きはおおむね放物線を描くから、最盛期を過ぎれば売れ行きが鈍るのは当たり前である。その最盛期に次なる新商品を開発し、前の商品が描く下降カーブに交差させる形で、上昇カーブを描くように投入していかなければならない。その連続が経営である。

野球でも、中盤を過ぎるあたりから中継ぎ、リリーフ投手がブルペンで肩づくりを始めるが、それと同じことである。ところが、先発ピッチャーがあまりにも好調だと、ついついそのまま完投するのではないかと色気を出し、逆に墓穴を掘るケースがままある。同じく、ヒット商品に頼りすぎて新商品の開発を怠り、倒産を余儀なくされるケースは枚挙にいとまがない。

技術開発も同様である。画期的な技術であればあるほど、「これでしばらくメシが食える」と安易に構えがちなものである。しかし技術は日進月歩。ウサギが寝ている間にカメが追いつき、いつの間にか抜き去ってしまう。戦後、日本が欧米に追いつき追い越したのは、まさにその典型であろう。

商品開発にしろ技術開発にしろ、業績の好調なときにこそ「ネクスト」を目指して取り組むべきであり、しかも継続しなければ意味

がない。そして、なだらかに右肩上がりの売上曲線を描いていく。それが最大の倒産防止法である。

以上のことは経営の基本であり、経営者なら誰でも知っている。が、ひと口に新商品、新技術といっても、その開発には多大なコストと期間、人材を要する。中小企業にとっては泣きどころと言っていい。しかし、そこを怠れば倒産を余儀なくされるし、それがイヤならいつまでも下請け、孫請けに甘んじざるを得ない。そしてもうひとつ、中小企業が陥りやすい失敗に「新商品倒れ」がある。八起会会員のなかには、新商品の欠如や開発の遅れによる倒産とともに、この新商品倒れによる倒産も少なくない。その実例を紹介しよう。

「新商品倒れ」で倒産した寝具問屋

Yさんは2代目経営者だった。父親が昭和34年に蒲団や毛布などの寝具問屋を立ち上げ、三越・高島屋を得意先として順調に業績を伸ばした。スタートして15年後の昭和49年、

日本橋に5階建ての自社ビルを建てたあたりから、業績が年々倍増するようになり、Yさんが40歳の若さで社長を継いだときは、無借金経営の超優良問屋にのしあがっていた。

Yさんは昭和41年に父親の会社へ入り、やがて三越担当となった。父親がYさんの営業センスを買ってのことである。そのYさんの最初のヒットは昭和46年である。この年はイノシシ年で、なぜか紫色の蒲団をつかえば病気にならないというブームが起きた。そこでYさんは蒲団だけでなく、もっと売りやすい紫の毛布を打ち出した。と、これが大当たり。メーカーの在庫が底を突くほど売れに売れ、Yさんの会社はたったの3カ月で、前年1年分の売り上げを達成した。

しかし、紫は毎年続かない。Yさんは新商品の開発に頭を絞る。そして出した新機軸が高級化路線だった。それまでのレーヨンやアクリル毛布から、カシミヤやアルパカ毛布への転換である。1枚3万円もの高級毛布だが、これが三越の超優良顧客にうけ、DMを出したところ一挙に5000枚もの注文が殺到、完納に3カ月も要するヒットとなった。

この高級化路線は数年続く。が、同業他社が追いついてきたところで、Yさんはさらに輸入寝具へと機軸を転換していく。こうして次々に新商品を開発し、Yさんが社長になったとき、会社は強固な営業基盤と豊富な資金を有する優良企業に成長していた。が、次なる新商品の開発でつまずく。Yさんが目をつけたのは高級タオルである。しかも、そのシュニール織り※はどこのメーカーでも手織りだった。Yさんはその機械化大量生産を思い立つ。

3年と3億円の投資を経て、機械織りは開発されたが、その負担は経営に重くのしかかった。幸い新商品は好評を博し、売り上げ

も伸びていく。が、投資に見合うリターンにはほど遠い。それどころか、機械を維持していくだけで年間数千万円もかかるし、大量生産による在庫も積み上がっていく。Yさんは典型的な過剰投資と設備過剰に陥り、やがて債務超過から平成13年、倒産を余儀なくされた。

中小企業のジレンマ

Yさんのケースは明らかに「新商品倒れ」である。わが八起会会員のなかには同様の例が少なくない。豆腐製造・販売会社しかり、和菓子製造・販売会社しかりである。なまじ注目の新商品を開発したばっかりに、大手スーパーあたりから受注の声がかかり、チャンスとばかりに過剰な設備投資に走って墓穴を掘ったケースである。

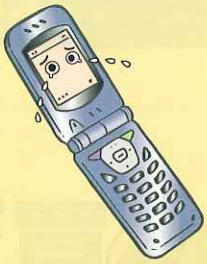
新商品がなくても潰れるし、あっても新商品倒れに陥りかねないのが中小企業である。前者は論外だが、後者にあっては開発への焦りと過剰投資、そしてマーケティング・ミスは許されない。

野口誠一（のぐち・せいいち）

日本大学卒業。1956年玩具メーカーを設立。放漫経営がたたり77年倒産。78年「倒産者の会」「八起会」設立。「倒産110番」として無料経営相談に応じる。著書に『失敗に学ぶ経営者ハンドブック』（致知出版）『こんな社長が会社をつぶす！』（日本実業出版）他多数。

※シュニール織り：ドイツのババリア地方に古くから伝わる織り方。一度織り上げた布をモール状に断裁し、それを横糸として再び織り上げる。

耳寄りコラム



ケータイ紛失 さぁどうする？

今やケータイ（携帯電話）は生活に欠かせぬコミュニケーションツールであると同時に、最近はお財布機能なども備えどんどん多機能化している。それだけに、なくしたら一大事だ。

紛失経験は2割

ケータイの保有率は今や３人に２人の割合。その一方で、各種調査では紛失経験者も２割前後いる。警視庁によると2006年の遺失届で書類、財布についで多いのがケータイ（約10万件）。

ケータイをなくした場合、電話帳などケータイ内のデータの流出や悪用、通話機能や電子マネーの不正利用などのリスクがある。

そこで大事なのが紛失への備えだ。

今のうちに

①データのバックアップをとる

電話帳、メール、写真などケータイ内のデータは、紛失や故障に備えてバックアップしておこう。手軽なのは携帯電話事業者のサーバーに保管する方法。ほかにパソコンへコピーする、店頭でCD−Rに記録するなどの方法がある。

②暗証番号を設定する

端末に暗証番号を設定しておけば、各種操作を制限できる。指紋など識別する生体認証を備える機種もある。自分の機種に備わる方法を確認しておこう。

もしもなくしたら…

③まずは自分のケータイにかける

拾った人が電話に出てくれれば、手元に戻る可能性は高い。GPS機能がついていれば、その端末がどこにあるかがパソコンで確認できるので、大よその位置から探したり、問い合わせたりするとき参考になる。ちなみに、昨年12月に改正遺失物法が施行され、すべての落とし物を各警察本部のホームページで検索できるようになった。

④携帯事業者に連絡する

携帯電話事業者に依頼できるのは、通話ができなくなる「一時利用停止」と、他人が操作できないよう「ロック」をかける、の２種類。電子マネーなどに関しては、それぞれ運営会社に別途連絡する。

主な携帯電話・PHS事業者の連絡先

会社名	連絡先
NTTドコモ	0120・524・360
KDDI（au）	0077・7・111
ソフトバンクモバイル	0088・21・2000
ウィルコム	0120・921・156

主な電子マネー運営会社の連絡先

サービス名	連絡先
Edy	0570・081・999
DCMX	0120・800・000
ナナコモバイル	0570・071・555
モバイルSuica	048・645・7007

それでも見つからないときは…

⑤代替機を利用する

ケータイを片時も離すことができない人に都合がいいのはａｕ。修理と同じ扱いで、今までの番号が使える代替機を無料で貸してくれる。

⑥電話機を買い直す

購入後１年以内に端末をなくし、買い直すときは高くなるケースが多い。補償サービスで安く買えないかを調べてみよう。新機種にバックアップしたデータを戻せば、以前と同じように使える。

（注）掲載した機能は端末によって使えない場合もありますので、取扱説明書などでご確認ください。

発行所 TKC出版 〒102-0074 東京都千代田区九段南4-8-8 日本YWCA会館4階 E-mail:shuppan@tkcnf.or.jp 定価126円（税込） ©TKC出版2008